



Orientacions per configurar un equip tècnic d'avaluació de riscos per a la integritat

Elaboració del PMA. Pas 2. L'equip d'avaluació de riscos de corrupció i frau



Contingut

1. Introducció	1
Què és un equip d'avaluació de riscos	1
El procés de gestió de riscos i el paper de l'equip d'avaluació.....	2
Participació del personal directiu i de comandament en l'elaboració del PMA....	3
Freqüència de l'avaluació	3
Per què no convé subcontractar la feina de l'equip d'avaluació de riscos	3
2. Orientacions per triar l'equip d'avaluació de riscos	4
Perfils professionals recomanats per a l'equip d'avaluació de riscos	4
Nombre de membres i representació jeràrquica dins l'equip	5
Altres coneixements i habilitats que l'equip hauria de reunir.....	6
3. Dedicació i compromís de l'equip d'avaluació de riscos	7

1. Introducció

Què és un equip d'avaluació de riscos

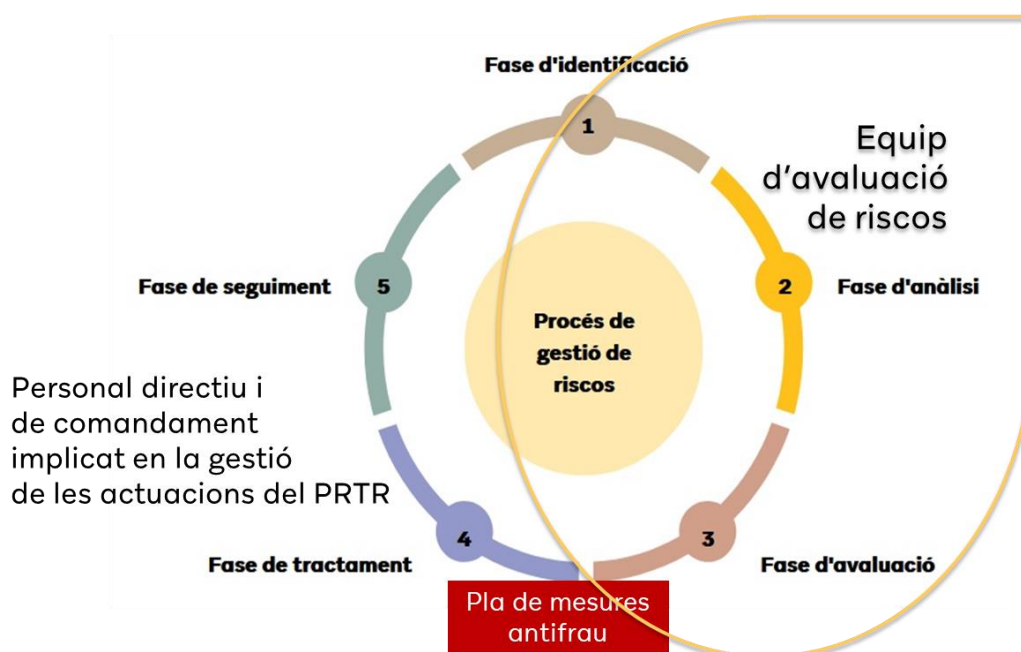
És un grup de persones empleades, triades per la direcció d'un ens públic pel seu coneixement dels processos i sistemes de treball interns, així com de la història de l'organització, amb la finalitat d'**assistir tècnicament la direcció** en la identificació, anàlisi i avaluació dels riscos d'aquella organització.

En el marc de l'elaboració dels plans de mesures antifrau (PMA) que han d'aprovar les institucions que gestionin o executin les actuacions del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència (PRTR), aquest equip assisteix concretament en la identificació, anàlisi i avaluació dels **riscos de corrupció, frau i altres irregularitats possibles**. Tots aquests riscos es poden englobar dins el terme *riscos per a la integritat*¹.

El procés de gestió de riscos i el paper de l'equip d'avaluació

Les institucions públiques són organismes en constant procés de canvi. Canvien les persones que les integren, la forma d'auto organitzar-se, la forma d'oferir els serveis públics o, fins i tot, les competències que tenen. També el context en el qual han de servir la ciutadania: el moment del cicle econòmic, noves demandes socials, canvis en l'agenda política, en la normativa, en els mercats i en els operadors econòmics, en els sectors econòmics, en la tecnologia... Per això, **l'estratègia de foment de la integritat i lluita contra la corrupció i el frau ha de basar-se en una gestió de riscos cíclica**.

Qualsevol cicle de gestió de riscos consta de les 5 fases² dibuixades en la gràfica inferior. L'equip d'avaluació de riscos de corrupció i frau treballa principalment en les tres primeres fases. I amb els resultats de la seva feina, s'elabora i aprova el pla de tractament de riscos o PMA (fase 4).



¹ Aquelles institucions amb una cultura organitzativa liderada des de la perspectiva del compliment de la legalitat i la lluita contra els incompliments potser prefereixen el concepte de *riscos de corrupció i frau* i afegeixen aquests termes al nom de l'equip d'avaluació de riscos. Tanmateix, algunes institucions comencen ja a ser liderades des de la perspectiva del foment de la cultura ètica, la reflexió i el debat sobre principis i valors en joc, i sobre l'assumpció i exigència de responsabilitat; aquestes probablement prefereixin parlar d'un equip d'avaluació de riscos per a la integritat.

² Per saber més sobre aquestes fases, consulteu la descripció interactiva del [procés de gestió de riscos](#), a la *Guia per a la integritat en la contractació pública* de l'Oficina Antifrau de Catalunya.

Participació del personal directiu i de comandament en l'elaboració del PMA

La gràfica mostra que el PMA (rectangle vermell) parteix dels resultats i les propostes de mesures formulades per l'equip d'avaluació de riscos un cop acabada la fase d'avaluació. Però és en la fase de tractament (4) quan, amb la implicació de les persones amb responsabilitats directives i de comandament intermedi que participen en la gestió de les actuacions del PRTR, s'acaba d'elaborar el PMA i es presenta a l'aprovació de la direcció.

La participació d'aquestes persones és fonamental per:

- revisar la factibilitat/viabilitat de les mesures proposades,
- acordar les persones responsables d'implantar cada mesura,
- programar les dates màximes o els terminis per a cadascuna i,
- si s'escau, assignar recursos materials, econòmics o persones per implantar-les.

També hauran d'implicar-se durant la implantació i el seguiment dels resultats i de compliment de terminis previstos en el PMA aprovat (fase 5).

Freqüència de l'avaluació

En general, es recomana que els riscos per a la integritat s'avaluïn anualment. Tanmateix, aquesta regla general pot variar en funció de les circumstàncies de cada institució.

- Quan el nivell de risc residual³ és molt baix i no s'han detectat indicis de materialització de cap acte irregular, fraudulent o corrupte al llarg de tot un any, es podria ajornar el nou inici del cicle de gestió de riscos (i per tant la feina de l'equip d'avaluació de riscos) fins als dos anys.
- Quan es produeix un cas de frau o corrupció, en canvi, cal posar en marxa una revisió de l'avaluació de forma immediata.
- Quan es produeixen canvis significatius en els processos de treball, en els procediments, en el personal implicat en la gestió de les actuacions del PRTR, en el programari de tramitació electrònica o d'altres equiparables, convé, com a mínim, tornar a revisar la identificació, anàlisi i avaluació de riscos prèvies, per comprovar-ne el grau d'afectació deguda a aquells canvis.

Per què no convé subcontractar la feina de l'equip d'avaluació de riscos

Per poder identificar, analitzar i avaluar correctament els riscos de corrupció i frau en una actuació del PRTR —o en tota l'activitat d'una organització— és indispensable un profund coneixement dels seus sistemes de gestió i de control intern, així com de les interaccions externes de l'organització (en el cas de les actuacions del PRTR, beneficiaris dels

³ Probabilitat de risc que roman en una funció o activitat pública un cop s'han implementat les mesures preventives previstes i que l'organització ha valorat com a tolerable en el seu procés de gestió de riscos. Aquest i altres conceptes els trobareu definits al [Glossari](#) publicat al web de l'Oficina Antifrau de Catalunya.



ajuts, contractistes...). A més, hi ha dinàmiques de funcionament en el dia a dia de l'organització que potencien els riscos de corrupció i frau; i aquestes difícilment es detecten si l'equip d'avaluació no està format per les persones que les coneixen⁴.

Per això, recomanem, com també fa la Comissió Europea⁵, no subcontractar la feina de l'equip d'avaluació de riscos. Per emfasitzar-ho, la Comissió en la seva documentació tècnica empra el terme *autoavaluació*. Des de l'Oficina Antifrau, donem per descomptat que aquesta feina és interna i emfasitzem, en canvi, que **aquest equip ha de ser estrictament tècnic**.

2. Orientacions per triar l'equip d'avaluació de riscos

La composició de l'equip d'avaluació de riscos dependrà de les actuacions del PRTR i també de les característiques de la vostra organització. Així per exemple, no serà igual si en un ens públic es posa en marxa una única actuació del PRTR o si se'n posen en marxa 10. A més, en funció de la naturalesa de cadascuna, els òrgans i les àrees de gestió implicades poden variar.

Per això, us facilitem les següents orientacions per triar les persones que han de participar en aquest equip d'avaluació de riscos.

Perfils professionals recomanats per a l'equip d'avaluació de riscos

Dins l'equip d'avaluació de riscos es recomana que hi hagi:

- **Una persona responsable de l'equip**, nomenada per la direcció institucional i amb perfil de comandament, encarregada de:
 - dirigir el treball de l'equip,
 - supervisar que els membres de l'equip reben la formació necessària en gestió de riscos,
 - planificar el treball i convocar les reunions necessàries,
 - reportar (si s'escau) els avenços al màxim responsable institucional en matèria de foment de la integritat i lluita contra la corrupció i,
 - acabada l'avaluació de riscos, presentar els resultats i lliurar una proposta tècnica de mesures de prevenció, detecció, correcció i persecució perquè se n'avaluï la factibilitat, i s'acordin les

⁴ Vegeu Baena García, L. «Factors potenciadors i perpetuadors dels riscos. Com es normalitza la corrupció a les organitzacions», *Documents de treball*, núm. 8, Oficina Antifrau de Catalunya, pàg. 15-26.

⁵ Comissió Europea, Direcció General. *Evaluación del riesgo de fraude y medidas efectivas y proporcionadas contra el fraude. Fondos Estructurales y de Inversión Europeos. Orientaciones para los Estados miembros y las autoridades responsables de los programas*. Juny de 2014. EGESIF_14-0021-00, pàg. 11.



persones responsables d'implantar-les, el calendari d'implantació i els recursos necessaris per fer-ho.

- **Una persona responsable de documentar** el procés d'identificació, anàlisi i avaluació de riscos. Aquestes funcions les pot assumir una persona diferent de l'anterior o la persona responsable de l'equip.
- **Un grup de persones amb coneixement i experiència de:**
 - **Comandament de les àrees de gestió implicades en l'actuació del PRTR** o persones designades per aquestes (urbanisme, medi ambient, tecnologies de la informació i les comunicacions, recursos humans, contractació, gestió de subvencions...). Segons l'organització, el nivell jeràrquic i les actuacions del PRTR seran una, dues o més persones.
 - **Verificació documental i sobre el terreny.** Això pot suposar perfils professionals diferents segons la naturalesa de cada actuació del PRTR i l'organització de cada ens (la direcció de l'obra, la persona responsable del contracte, les responsables de les àrees de gestió, etc.).
 - **Execució pressupostària** i gestió de pagaments.
 - **Gestió de persones** (recursos humans), especialment si les actuacions del PRTR requereixen selecció o provisió de personal.
 - **Procediments d'exigència de responsabilitats** (disciplinàries, administratives, patrimonials, comptables, penals).
 - **Assessorament jurídic.**

La participació en aquest equip de la **Intervenció** o l'àrea que faci les funcions d'autoritat d'auditoria en l'actuació del PRTR és una qüestió a sospesar a cada institució. És evident que les persones encarregades de la fiscalització interna tenen una visió molt acurada de la probabilitat de cada potencial transgressió de la legalitat i disposen d'un coneixement molt valuós sobre els riscos més probables. Però, en alguns casos, aquesta funció indicativa pot arribar a ser conflictiva amb la funció d'auditoria. Si això succeeix, la persona responsable de la intervenció pot participar només com a assessora de l'equip d'avaluació de riscos.

Nombre de membres i representació jeràrquica dins l'equip

No és possible fer una recomanació genèrica sobre el nombre de membres ideal en un equip d'avaluació de riscos. Per cobrir el coneixement i experiència descrits en l'apartat anterior cada organització requerirà un nombre de persones diferent. A més, les dimensions de la plantilla de personal seran un condicionant important.

També és interessant que en la tria dels membres hi hagi una **representació dels diferents nivells jeràrquics** de l'estructura organitzativa. Això té dues avantatges:



- **Permet contrastar percepcions diferents dels riscos.** Des de les posicions de la base jeràrquica s'identifiquen oportunitats de risc o incentius per a transgressions que poden passar desapercibudes o ser infravalorades des de posicions directives o de comandament intermedi. En canvi, des de les posicions de més responsabilitat jeràrquica, es pot tenir una visió més global de les dinàmiques i disfuncions organitzacionals que generen aquelles oportunitats i incentius.
- **Facilita un equip més operatiu,** en el sentit que les persones amb més responsabilitat jeràrquica acostumen a tenir una agenda en la qual és més difícil introduir les reunions de treball de l'equip d'avaluació de riscos.

Finalment, cal tenir en compte una altra consideració pràctica: com més nombrós sigui l'equip, més difícil o més lent serà arribar a consensos, especialment en moments clau com la identificació de riscos, la valoració de la probabilitat (freqüència) i la gravetat (impacte) dels riscos inherents i dels riscos residuals.

Altres coneixements i habilitats que l'equip hauria de reunir

Els perfils professionals recomanats anteriorment indiquen coneixements tècnics i experiència necessaris per a l'avaluació de riscos.

Però també cal tenir cura que l'equip de treball reuneixi altres coneixements organitzatius i habilitats personals (*soft skills*) importants, com ara:

- Habilitats per **conduir reunions, facilitar la participació de tots els membres en els debats, resoldre conflictes i arribar a consensos.**
- Habilitats **analítiques** i de raonament lògic (en particular, per a les fases d'identificació i anàlisi de riscos).
- Habilitats **ofimàtiques** per emprar les eines amb què s'elabori la matriu de riscos (Excel o qualsevol altra que l'organització hagi adoptat).
- **Capacitats d'innovació, creativitat i pensament lateral** aplicat a la resolució de problemes, (especialment en el moment de la proposta d'actuacions perquè el risc residual sigui tolerable, a la fase d'avaluació).
- Coneixement de la **història organitzacional** i de les dinàmiques de funcionament **en relació a les transgressions:** precedents de casos de corrupció, frau o altres irregularitats; disfuncions que en el passat han impedit o dificultat l'exigència de responsabilitats, etc.

A l'hora de triar els membres de l'equip d'avaluació de riscos, des de l'Oficina Antifrau us recomanem comprovar que en conjunt reuneixin aquests coneixements institucionals i aquestes capacitats i habilitats personals.



3. Dedicació i compromís de l'equip d'avaluació de riscos

L'experiència de l'Oficina Antifrau és que els equips d'avaluació de riscos que millor funcionen estan formats per persones convençudes de la rellevància d'aquesta feina. En aquest sentit, un procés previ de formació d'aquest equip facilita que les persones entenguin millor què hauran de fer i entrin a formar part de l'equip coneixent la importància de la gestió dels riscos per a la integritat.

La feina en aquests equips habitualment s'afegeix a les que cada persona duu a terme al seu lloc de treball. Per això, des de l'Oficina us recomanem que la participació sigui voluntària perquè les persones que finalment integren l'equip hi estiguin plenament compromeses.

Finalment, també la institució s'hi ha de comprometre tot facilitant el temps i els recursos necessaris perquè es puguin compaginar adequadament les tasques de l'equip d'avaluació de riscos amb les responsabilitats professionals ordinàries.

